



RESOLUCIÓN CD N° 1388/2018/011

"POR LA CUAL SE APRUEBA EL CURSO PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA CON LA HERRAMIENTA BALANCED SCORECARD A SER DICTADO EN LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE ASUNCIÓN"

San Lorenzo, Campus de la UNA, 23 de noviembre de 2018.

VISTO:

- Lo dispuesto en el Artículo 56 inciso t) del Estatuto de la Universidad Nacional de Asunción.
- El Memorandum N° 155/PMII/18, del Prof. Ing. Carlos Alberto Peralta Portillo, Coordinador del Magíster por la cual solicita la aprobación de Cursos Modulares del Magíster en Ingeniería Industrial, Mención Gestión de la Producción, año 2019.
- La Resolución CD N° 1374/2018/005 de fecha 02 de agosto de 2018, por la cual se autoriza la apertura de la octava edición del Magíster en Ingeniería Industrial FIUNA – PUCV, mención Gestión de la Producción, convocatoria 2018/2019, se aprueba el programa académico, el calendario académico, coordinadores, nómina de profesores y aranceles.
- El Acta N° 1388/2018 Sesión Ordinaria de fecha 21 de noviembre 2018; y

CONSIDERANDO

Que, el Estatuto de la Universidad Nacional de Asunción en el Artículo 56 determina de manera clara y expresa las atribuciones y deberes del Consejo Directivo: "Son atribuciones del Consejo Directivo": inciso f) Nombrar o contratar profesores o docentes de categorías especiales y auxiliares de enseñanza, conforme a lo establecido en este Estatuto; inciso t) Dictar resoluciones y aplicar sanciones inherentes a sus atribuciones.

Que, el Memorandum N° 155/PMII/18, del Prof. Ing. Carlos Alberto Peralta Portillo, Coordinador del Magíster por la cual solicita la aprobación de Cursos Modulares como parte del programa del Magíster en Ingeniería Industrial, Mención Gestión de la Producción, año 2019.

Que, la propuesta presentada por el Prof. Ing. Carlos Alberto Peralta Portillo, Coordinador del Magíster en Ingeniería Industrial, se basa en el marco del desarrollo de los cursos de Maestría en todas sus ediciones anteriores.

Que, la Facultad de Ingeniería de la UNA, mediante la realización de estos Cursos Modulares ofrece oportunidades de capacitación requerida por Profesionales Ingenieros y fortalece las capacidades y destrezas de los mismos.

Que, según Resolución CD N° 1374/201/005 de fecha 02 de agosto de 2018, se aprueba la apertura de la Octava Edición del Magíster en Ingeniería Industrial, Mención Gestión de la Producción, Convocatoria 2018/2019.

Que, los miembros del Consejo Directivo de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Asunción han aprobado la realización de los Cursos Modulares del Magíster en Ingeniería Industrial, Mención Gestión de la Producción, año 2019, según Acta N° 1388/2018 Sesión Ordinaria de fecha 21 de noviembre de 2018.

Por tanto; en uso de sus facultades Legales y Estatutarias,

**EL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE ASUNCIÓN**

RESUELVE:

Art. 1º) Autorizar la realización del Curso de "**Planificación y Gestión Estratégica con la herramienta Balanced Scorecard**", a ser dictado en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Asunción, durante los meses de Octubre y Noviembre del año 2019, con una duración de 30 hs presenciales y 10 hs virtuales.

Art. 2º) Aprobar el Programa Curricular del Curso de "**Planificación y Gestión Estratégica con la herramienta Balanced Scorecard**", conforme **ANEXO I**, que se adjunta y forma parte de la presente resolución.



RESOLUCIÓN CD N° 1388/2018/011

"POR LA CUAL SE APRUEBA EL CURSO PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA CON LA HERRAMIENTA BALANCED SCORECARD A SER DICTADO EN LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE ASUNCIÓN"

Art. 3º) Nombrar como Profesor del Curso de "Planificación y Gestión Estratégica con la herramienta **Balanced Scorecard**" al **Prof. Dr. José Félix Bogado Tábacman**.

Art. 4º) Nombrar como Coordinador del Curso de "Planificación y Gestión Estratégica con la herramienta **Balanced Scorecard**" al **Prof. Ing. José Alberto Benítez Gómez**.

Art. 5º) Establecer el arancel para el Curso de de "Planificación y Gestión Estratégica con la herramienta **Balanced Scorecard**", conforme siguiente detalle:

Costo General: Gs. 2.200.000 (Guaraníes dos millones doscientos mil)

Art. 6º) Comunicar a quienes corresponda y cumplido archivar



Prof. MSc. Ing. Cirilo Hernáez Medina
Secretario



Prof. Dr. Ing. Rubén López Santacruz
Decano



RESOLUCIÓN CD N° 1388/2018/011

"POR LA CUAL SE APRUEBA EL CURSO PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA CON LA HERRAMIENTA BALANCED SCORECARD A SER DICTADO EN LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE ASUNCIÓN"

ANEXO I

1- Planificación Estratégica con Balanced Scorecard

**PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA CON BALANCED SCORECARD
PROGRAMA**

*"El Balanced Scorecard no
no es sólo un sistema de medición, sino
un modelo de gestión de la estrategia"*
Robert Kaplan

1. Introducción

Considerada como una de las "ideas mas brillantes de los últimos setenta y cinco años" por la revista Harvard Business Review, la herramienta del **Balanced Scorecard (BSC)** ha permitido a muchísimas empresas y entidades, tanto del sector privado como del público y de organizaciones sin fines de lucro, la implementación y ejecución exitosa de sus planes estratégicos.

En este curso los alumnos podrán aprender tanto el marco conceptual como la forma práctica de aplicar lo que está considerado a nivel internacional como el "state of the art" en lo que se refiere no solo a planificar sino a como ejecutar la estrategia.

En ese sentido, los participantes podrán aprender a construir y articular sus estrategias utilizando el Balanced Scorecard y los Mapas Estratégicos, permitiendo traducir la estrategia en términos operativos, al mismo tiempo de alinear las diversas unidades de la organización en torno a la estrategia previamente consensuada.

El curso explica el proceso detallado de la construcción de los elementos típicos que forman parte del BSC : objetivos, indicadores, metas, iniciativas, responsable y presupuesto, partiendo de una definición clara y consensuada de la estrategia, misma que se refleja en el Mapa Estratégico.

II. Objetivos

Al terminar el curso los alumnos:

- Habrán adquirido los conocimientos necesarios para formular la estrategia de sus organizaciones y traducirlas en términos operativos, haciendo uso del BSC.
- Clarificar sus respectivas estrategias con la construcción de los Mapas.
- Identificar los procesos internos claves que conducen al éxito
- Alinear los diversos activos de la organización para conseguir el mayor impacto posible.

III. CONTENIDO

1. Introducción: Como surge el Balanced Scorecard ? De la medición del desempeño a la gestión de la estrategia. Los cinco principios de las "Organizaciones focalizadas en la estrategia".

Estudio de caso: Cómo la Mobil se transformó en una Organización Centrada en la Estrategia.

2. El Proceso de la Estrategia : las seis etapas

A. Desarrollo de la Estrategia

a. Misión, Visión y Valores

b. Análisis Estratégico

c. Formulación de la Estrategia

B. Planificación de la Estrategia

a. Mapa

b. CMI : objetivos, indicadores, metas, iniciativas

c. Presupuesto Estratégico: (STRATEX)

C. Alinear la Organización

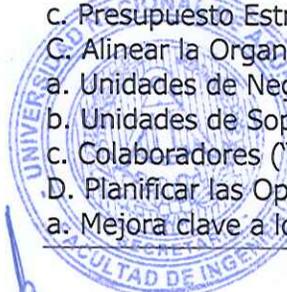
a. Unidades de Negocio

b. Unidades de Soporte

c. Colaboradores ("Hacer de la Estrategia el Trabajo de Cada uno")

D. Planificar las Operaciones

a. Mejora clave a los procesos





RESOLUCIÓN CD N° 1388/2018/011

"POR LA CUAL SE APRUEBA EL CURSO PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA CON LA HERRAMIENTA BALANCED SCORECARD A SER DICTADO EN LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE ASUNCIÓN"

- b. Planificación de ventas
- c. Planificación de la Capacidad de los Recursos
- d. Presupuestos
- E. Controlar y Aprender
 - a. Revisión de la Estrategia
 - b. Revisión de las Operaciones
- F. Probar y Adaptar
 - a. Análisis de la Rentabilidad
 - b. Correlación de la Estrategia
 - c. Estrategias Emergentes.

DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

- 3. La importancia de la Visión, La Misión y los Valores.
- 4. Análisis del Ambiente externo y elaboración de escenarios.
- 5. Análisis Sectorial y Factores Críticos de Suceso. El modelo las cinco fuerzas de Porter Analisis SWOT aplicado al análisis del Ambiente Interno. La matriz de interrelaciones.
- 6. Objetivos Estratégicos y Estrategias Competitivas. Innovación de Valor ("Value Innovation"). La Estrategia de Océano Azul. Estudios de caso.
- 7. Formulación de la Estrategia: estrategias genéricas de Porter. Las Disciplinas de Valor.

PLANIFICACION DE LA ESTRATEGIA

- 8. Definición de los Objetivos Estratégicos. Diseño del Mapa en las cuatro perspectivas del BSC.
- 9. Construcción del Cuadro de Mando Integral (CMI): objetivos, indicadores, metas, iniciativas, presupuesto, responsable.

ALINEACION DE UNIDADES Y LAS PERSONAS

- 10. Cómo alinear las unidades de negocios y las unidades de apoyo a la estrategia.
- 11. Como alinear a los colaboradores a la estrategia de la organización.

PRESENTACION DE TRABAJOS

- 12. Análisis y discusión de los trabajos sobre Planificación e Implementación de la Estrategia con el BSC por parte de los equipos de alumnos.

IV. METODOLOGIA DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.

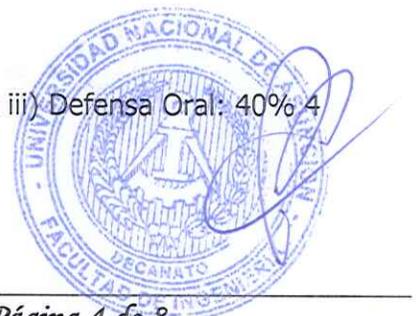
Con una fuerte orientación "constructivista", el curso presupone la activa participación de los alumnos. Para el efecto se parte de una dinámica vivencial para posteriormente realizar trabajos de discusión en grupos, ejercicios, presentaciones, y retroalimentación por parte de los mismos alumnos participantes.

V. METODO DE EVALUACION DEL CURSO.

El método de evaluación refleja la orientación pedagógica del curso, con un mayor énfasis en los aspectos prácticos y de aprendizaje continuo, incluyendo como parte central de la evaluación la elaboración de un trabajo práctico de Planificación y Gestión Estratégica para una Organización, trabajo que puede ser elaborado individualmente o en equipo de hasta tres integrantes. Otros elementos a ser considerados en la evaluación incluyen la participación individual, los controles de lectura y la presentación de los avances en el trabajo práctico.

Los porcentajes específicos serán definidos luego de la primera reunión con el grupo. En principio se basaría en:

- 1. Participación: 10%
- 2. Controles de Lectura: 20%
- 3. Presentación de avances de Trabajos Prácticos: 30%
- 4. Trabajo Final (incluye: i) trabajo escrito ii) presentación en Power Point iii) Defensa Oral: 40% 4





RESOLUCIÓN CD N° 1388/2018/011

"POR LA CUAL SE APRUEBA EL CURSO PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA CON LA HERRAMIENTA BALANCED SCORECARD A SER DICTADO EN LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE ASUNCIÓN"

VI. BIBLIOGRAFIA BASICA

1. Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (2008). "The Execution Premium. Integrando La Estrategia y las Operaciones para Lograr Ventajas Competitivas". Barcelona. Harvard Business Press. Deusto.
2. David, Fred R. (2004). Conceptos de Administración Estratégica. 9na. Ed. México: Pearson-Prentice.
3. Thompson & Strickland (2003). Administración Estratégica. Texto y Casos. 13ª. Edición. México, D.F.: McGraw-Hill.
4. Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (2004). "Mapas Estratégicos". Madrid: Editorial GESTION 2000.
5. Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (2000). "Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral. The Strategy-Focused Organization". Editorial GESTION 2000. Madrid.
6. Mintzberg y Quinn (2006). El proceso de la Estrategia. 4a. Edición. São Paulo: Editora Bookman.
7. Fernández, Alberto (2001). "El Balanced Scorecard. Ayudando a Implantar la Estrategia". Revista de Antiguos Alumnos. IESE. España., marzo de 2001, pp. 32-42.
8. Dávila, Antonio (1999). "Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral". Revista de Antiguos Alumnos. IESE. España, septiembre de 1999, pp. 34-40.
9. Nisembaum, Hugo (2000). "A Competência Essencial". São Paulo: Editorial Infinito.
10. Mauborgne, Renée y Kim, W. Chan (2005). A Estratégia do Oceano Azul - Como Criar Novos Mercados e Tornar a Concorrência Irrelevante. São Paulo: Editora Campus.

CURRICULUM VITAE DEL INSTRUCTOR (resumido)
JOSE FELIX BOGADO TABACMAN

Doctorando en Administración de la Universidad de Jaén – España.

Master of Science en Economía, de University of London (Inglaterra)

Maestría en Competencias y Tecnologías Emergentes. Universidad Las Palmas de Gran Canaria (ULPGC). España

Certificación Internacional en Balanced Scorecard, por parte de los creadores de esta herramienta, los doctores David Norton y Robert Kaplan, luego de realizar el curso en Cambridge, Mass., EE.UU. y aprobar los exámenes correspondientes.

Certificación en e-Government otorgado por la Agencia de Cooperación de Korea (KOICA) luego de curso realizado en este país.

Ex Vice Decano de la Facultad de Economía de la Universidad Autónoma de Puebla (México). Ex Vice Director Académico de la Universidad Autónoma de Chapingo (México).

Ex Director de Investigación y Postgrado de la Universidad Autónoma de Asunción (UAA) 2002-2007.

Profesor en diversas universidades del País y del Extranjero en temas de planificación estratégica, Balanced Scorecard, marketing estratégico, planificación estratégico de Recursos Humanos, Investigación de Mercados. Coordinador y Profesor Titular del Diplomado de Balanced Scorecard impartido en seis ediciones en la UAA.

Director Ejecutivo del XII Congreso Iberoamericano de Capacitación y Desarrollo de Recursos humanos de la FIACYD. 2001. Miembro de la C.D. de la APARH y del Comité Estratégico del Club de Ejecutivos del Paraguay, y del Consejo Consultivo de la empresa Simeón (Goiania, Brasil).



RESOLUCIÓN CD N° 1388/2018/011

"POR LA CUAL SE APRUEBA EL CURSO PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA CON LA HERRAMIENTA BALANCED SCORECARD A SER DICTADO EN LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE ASUNCIÓN"

Miembro del "XPC – Palladium Group Execution Premium Community" que reúne a un selecto grupo de profesionales especializados en implementación estratégica con el BSC.

Consultor en Planificación Estratégica de Instituciones Técnicas del Estado (INTN, INAN, ONA) y público-privadas (ONPEC) dentro del programa de FoCoSEP con apoyo de la Comunidad Europea (CE)

Director Nacional del Proyecto de Fortalecimiento de la Competitividad del Sector Exportador Paraguayo (FoCoSEP) con la cooperación de la Comunidad Europea y a cargo de la Secretaría Técnica de Planificación (STP).

Facilitador en Talleres de Diagnóstico y Planificación Estratégica para diversas entidades: Secretaría Técnica de Planificación (STP), Facultad Politécnica de la UNA, Unión de Gremios de la Producción (UGP), CAPECO, Alter Vida, Secretaría de la Función Pública (SFP), Ministerio de Justicia y Trabajo (MJT), entre otros.

Consultor del BID para la Planificación Estratégica de la Dirección Nacional de Aduanas, y para la Subsecretaría de Estado de Economía e Integración (SSEI) del Ministerio de Hacienda

Consultor en Planificación Estratégica para diversas instituciones cooperativas, gremios y empresas del sector: Confederación Paraguaya de Cooperativas del Paraguay (CONPACCOOP), Federación de Cooperativas de Producción (FECOPROD), UNIMED, ECOP S.A., BANCOP S.A., Caja Mutual de Cooperativistas del Paraguay (CMCP), COOMEICIPAR.

Consultor en Planificación Estratégica para diversas empresas privadas: Visión Banco, Condor S.A.C.I. (representante de Mercedes Benz), Pharma-Arte, Lácteos Doña Angela –Agroindustrial Guarapí, Consorcio Ingeniería Electromecánica S.A. (CIE), AFTER SIX, Automaq SAECA, Construsil S.A.

Miembro del Grupo Impulsor (G.I.) de la Agenda Nacional de Competitividad – Visión Paraguay 2030, y de la Comisión de Educación **Superior** del G.I. de la ANC.

Docente en Planificación Estratégica en el Diplomado de Alta Gerencia del Sector Público organizado por la Secretaría de la Función Pública en el EDAN con apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Profesor en Planificación Estratégica para el Curso de Entrenamiento de la Red de Líderes de la Competitividad del Programa PR100 del MIC con apoyo del BID

Coordinador y Profesor del Diplomado de Balanced Scorecard impartido en la Universidad Autónoma de Asunción. 6 ediciones.

Profesor en Planificación y Gestión Estratégica con Balanced Scorecard para cursos de actualización de postgrado en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Asunción (UNA). 9 ediciones.

Consultor para el diseño e implementación del Plan Estratégico de la Agencia Financiera de Desarrollo (AFD)

Miembro permanente del Consejo o Comité Estratégico de varias instituciones o empresas: Simeón Consultora (Joiania, Brasil), Facultad Politécnica de la UNA, Cooperativa Sagrados Corazones, Confederación Paraguaya de Cooperativas (CONPACCOOP)

Instructor para la **Itaipú Binacional** en el "Uso de Indicadores de Gestión con la herramienta del Balanced Scorecard". Dos cursos impartidos en el año 2014, uno en Asunción y otro en Hernandarias.





RESOLUCIÓN CD N° 1388/2018/011

"POR LA CUAL SE APRUEBA EL CURSO PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA CON LA HERRAMIENTA BALANCED SCORECARD A SER DICTADO EN LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE ASUNCIÓN"

Experiencia Específica en Facilitación de Jornadas Estratégicas en los últimos tres años

- Instituto de Previsión Social (IPS): Octubre 2013
- ECOP S.A.: Marzo 2013
- Ministerio de Justicia y Trabajo (MJT) - enero 2013
- Secretaría de la Función Pública (SFP): en tres ocasiones (2012-2013)
- Parque Tecnológico de Itaipú (PTI) en 2 ocasiones. Primer Semestre del 2012
- Secretaría Técnica de Planificación (STP): en 3 ocasiones: 2008-2010
- BANCOP S.A. : Diciembre 2013
- FECOPROD: Septiembre 2012
- ECOP: Agosto 2014
- FECOPROD - Reunión de Presidentes de Cooperativas que componen la Federación: Julio 2014
- Price Waterhouse Cooper (PWC): Junio 2015

Experiencia en Elaboración de Plan Estratégico Institucional (PEI)

1. Dirección Nacional de Aduanas (DNA)
2. Min. de Hacienda. Vice Ministerio de Economía e Integración
3. Instituto Nacional de Alimentación y Nutrición (INAN)
4. Instituto Nacional de Tecnología, Normalización y Metrología (INTN)
5. Organismo Nacional Propulsor de la Estrategia de Competitividad (ONPEC)
6. Organismo Nacional de Acreditación (ONA)
7. Congreso Nacional
8. Facultad de Odontología de la UNA (FOUNA)
9. Facultad Politécnica de la UNA (FP-UNA)
10. Agencia Financiera de Desarrollo (AFD)
11. Cooperativa COOPECIPAR
12. Confederación Paraguaya de Cooperativas (CONPACCOOP)
13. Caja Mutual de Cooperativistas del Paraguay (CMCP)
14. Cooperativa Sagrados Corazones Ltda.
15. Instituto de Previsión Social (IPS)
16. Incubadora de empresas de la UNA (INCUNA)
17. Servicio Nacional de Saneamiento Ambiental (SENASA)
18. Universidad San Carlos (USC)
19. Universidad Autónoma de Asunción (UAA)
20. Consejo Nacional de Educación (CONEC)
21. SPS (Servicio Protección a la Salud) de Coomecipar
22. Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (ANEAES)
23. Fondo de Conservación de Bosques Tropicales (FCBT)
24. Secretaria de la Función Pública (SFP)
25. Secretaría Nacional de la Vivienda y el Hábitat (SENATIVTAT)
26. Secretaría Nacional de Tecnologías de Información y Comunicación (SENATICS)





RESOLUCIÓN CD N° 1388/2018/011

"POR LA CUAL SE APRUEBA EL CURSO PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA CON LA HERRAMIENTA BALANCED SCORECARD A SER DICTADO EN LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE ASUNCIÓN"

Experiencia en Implantación de Sistemas de Planificación Estratégica con Balanced Scorecard en el sector privado – Sistema de indicadores - Tablero de Comando

1. Visión Banco
2. CONDOR SACI (representante de Mercedes Benz)
3. Pharma-Arte
4. Lácteos Doña Angela –Agroindustrial Guarapí
5. Consorcio Ingeniería Electromecánica S.A. (CIE)
6. AFTER SIX
7. Automaq SAECA
8. Construsil S.A.

Experiencia en Capacitación en temas de Planificación y Gestión Estratégica - Construcción de Indicadores

2003-2006 UAA. Diplomado I,II,III,IV,V y VI en Planificación y Gestión Estratégica con la Herramienta de Balanced Scorecard. Cada uno: 120 hs. académicas

2003-2014 UAA. Módulo en Planificación y Gestión Estratégica para las Maestría en Gestión de Empresas, Marketing y Dirección Comercial, Administración y Dirección Financiera, Sistemas Informáticos. Cada uno: 60 hs. académicas.

2010-2014: EDAN. Cátedras en Planificación Estratégica para la Maestría en Dirección de Empresas. 3 cursos de 30 horas. 90 horas reloj.

2011-2014. UNIVERSIDAD SAN CARLOS. Módulo de Planificación Estratégica para la Maestría en Agro-Negocios. 3 x20 hs. = 60 horas reloj.

2010-2013. Facultad de Ingeniería – UNA : Planificación y Gestión Estratégica con Balanced Scorecard. Curso de Postgrado. 6 ediciones. 40 hs. (reloj) c/uno.

2011-2013. Cursos de Planificación Estratégica en el Sector Público. Programa de Alta Gerencia en el Sector Público - EDAN -SFP con apoyo del BID y del programa de la Agencia Española de Cooperación (AECID).